

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري

د.الطيب داودي

أ. عقبة قطاف

جامعة محمد خيضر بسكرة

تشهد المؤسسات اليوم تحركا وتغيرا ديناميكيا سريعا وبصورة شاملة مس أوجها عديدة اجتماعية، اقتصادية، وسياسية، ترتبط فيما بينها بعلاقة تأثير وتأثر وذلك على مستوى الفرد والمؤسسات والجهات الحكومية. حيث يطرح حاليا على المؤسسات عدة رهانات تفرض عليها التغيير الديناميكي والشامل بشكل يجعلها تتكيف معه بشكل حتمي لتتمكن من تحقيق أهدافها وبالتالي استمرارها ووقوفها في وجه المنافسة الشديدة التي أصبحت تركز بشكل جوهري وإستراتيجي على مفهوم الجودة الشاملة على مستويات المؤسسة وكل أنشطتها ووظائفها.

هذا التغيير أسهم في تطور الإدارة فمن الإدارة، بالتوجيهات الإدارية إلى الإدارة بالأهداف ثم الإدارة بالقيم الذي يمثل استجابة المؤسسة لحاجياتها لإدماج جزء من التعقد وعدم التأكد المتزايد بشكل مستمر.

تعريف الأهداف:

يعرف الهدف بأنه: " القيام بإنجاز معين في تاريخ مستقبلي، وقد يكون هذا الهدف افتراضيا أو ضمنيا، كما قد يكون صريحا ويشترط في الأهداف أن تكون واضحة ودقيقة لضمان كفاءة القرارات المتخذة " (1).

ويمكن تعريف الهدف أيضا بأنه وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها.

أهمية وجود الأهداف:

من البديهي القول بأنه دون أهداف محددة مسبقا فإن الإدارة لا يمكن أن توجد على الأقل، فلا يتصور وجود عمل جماعي منتج دون وجود هدف واضح ودقيق تسعى الجماعة لبلوغه. وفيما يلي بعض النقاط التي تبين أهمية وجود الأهداف بالنسبة للمؤسسة: (2)

* يسمح وجود الأهداف بتوضيح أسباب وجود المؤسسة ورسالتها وأهميتها.

* يتيح وجود الأهداف الفرصة أمام تكاثف الجهود نحو هدف أو أهداف مشتركة لتحقيقها.

* التنسيق بين مختلف القرارات داخل المؤسسة ومحاولة التقليل من حدة النزاعات فيما بين مختلف المستويات التنظيمية.

(1) - بشير عباس العلاق، الإدارة، مبادئ ووظائف تطبيقات. الدار الجماهيرية، ليبيا، 1997، ص: 124.

(2) - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة العامة، إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2002 ص: 113.

تعريف الإدارة بالأهداف :

يعود الفضل في ظهور أسلوب الإدارة بالأهداف إلى العالم الإداري بيتر درويكر في عام 1954 من خلال كتابه ممارسة التسيير ، حيث أن مفهوم الإدارة بالأهداف بدأ أول الأمر كأسلوب في الإدارة وأداة عملية لتحقيق أفضل إنجاز تنظيمي ممكن وأصبح اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وفيما يلي تعريف الإدارة بالأهداف.

* تعريف 01:

يعرفها علي محمد عبد الوهاب بأنها: " أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية، المادية الفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة ومتطورة وتحقيق النتائج بناء على معايير موضوعية".⁽³⁾

* تعريف 02:

" هي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف للمنظمة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفتات المشاركة في نشاط المؤسسة الإنتاجي"⁽⁴⁾

3- أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف: يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف

تنفيذ المهام الآتية " والتي تتدفق من الأعلى إلى الأسفل":⁽⁵⁾

(3)- علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص9.

(4) - صبحي جبر العتيري، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 58.

(5) - ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2003، ص: ص:

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري.....د. الطيب داودي / أ. عبقة قطاف
* صياغة رسالة المؤسسة.

* صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتصلة بها في مستوى الإدارة العليا.

* تمييز الأدوار التنظيمية: أي تحديد العلاقة بين النتائج المتوقعة ومسؤولية ذلك من خلال الهيكل التنظيمي. فلكل هدف تنظيمي إستراتيجي أو تكتيكي مسؤول عن الانجاز سواء أكانت إدارة وظيفة، أو فرد عامل في المنظمة.

* صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارات الوظيفية، أو مستوى المديرين التنفيذيين.

بعد أن يتم توضيح الأهداف الإستراتيجية تتم مناقشة الأهداف الفرعية مع هؤلاء المدراء وحسب أولويات كل هدف وبرنامج الوقت والموارد والمستلزمات اللازمة للإنجاز. في هذه المرحلة فإن مسؤولية الإدارة العليا هو بالدرجة الأولى توجيه الأسئلة واستخلاص النتائج العلمية، وصياغة الأهداف بالمشاركة والحوار العميق مع الإدارات الوظيفية.

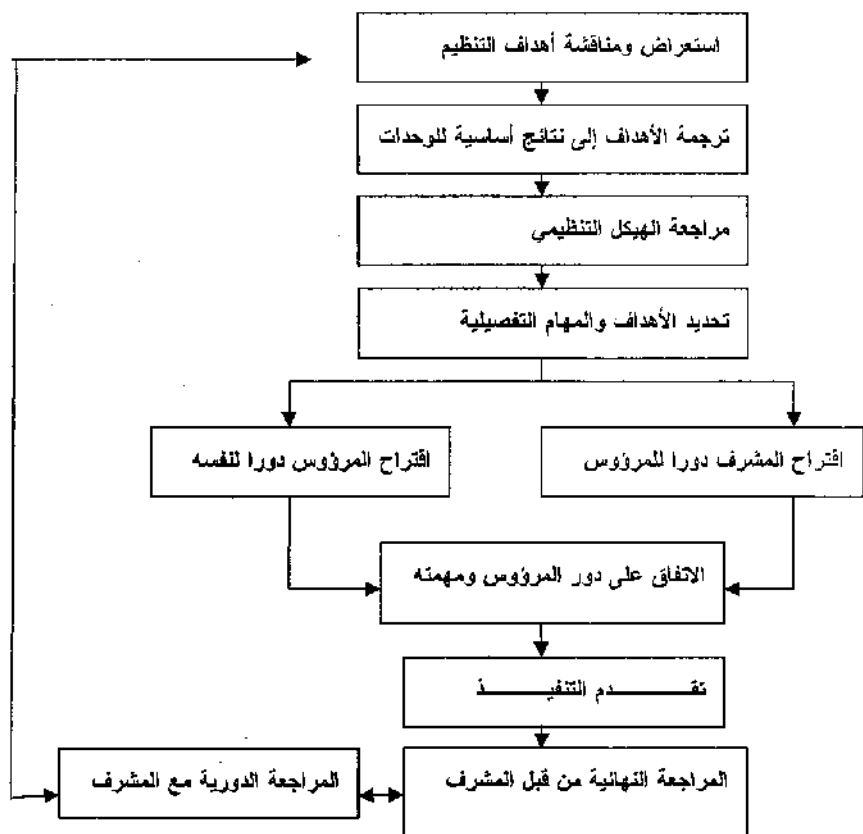
* تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي، أو المديرين في المستوى الأول.

* تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كل وحدات العمل التابعة للمستوى الأول.

* إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه الأعلى وذلك بهدف تحديث وتطوير أو إعادة النظر في بعض النتائج المستهدفة من جديد. أي محاولة تكوين نظام من التغذية العكسية يمكن من خلاله فحص النتائج التي تمخضت عن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

ويوضح الشكل التالي الخطوات الأساسية لأسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف:⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1995، ص: 20.



شكل رقم 01: الخطوات الأساسية للإدارة بالأهداف

المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 20.

خصائص الإدارة بالأهداف:

لأسلوب الإدارة بالأهداف بعض الخصائص أهمها: (7)

* تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على تحديد الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون ضمن الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وضمن الهدف العام للمؤسسة.

* تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ التعاون والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسه على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الهدف المرحلي.

* المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقويم الأداء.

* التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها.

* القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها أولاً بأول.

* تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك مع الرؤساء للوصول إلى ما هو أفضل في جو من الحرية والتعاون والتفاهم.

* تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الرؤساء والمرؤوسين وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرات في مجال العمل.

* تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

* تسهيل تنفيذ الوظائف الأخرى للعملية الإدارية من تنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم نتيجة إتباع هذا الأسلوب في الإدارة إذ يعد كل فرد شارك فيه مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.

(7) - صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص: 56,57.

... من منظور قيمية الإدارة بالأهداف، والقيم على السبيل الإداري..... د. الطيب داودي / أ. عقبة قطاف
تطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة.

" تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية.

الإدارة بالقيم

ماهية القيم

تعريف القيم:

تعرف القيم بأنها " اعتقاد ثابت لدى الفرد بأفضلية نموذج سلوكي معين " (8).
ويمكن تعريفها أيضا بأنها " القواعد التي يحتكم إليها الإنسان لتقدير سلامة الأشياء حسننها أو قبحها " (9)

أنواع القيم:

يشير شبرانجر إلى أن هناك ستة أنواع من القيم: (10)

- قيم نظرية: مثل الحرية.
- قيم اقتصادية: تهتم بالعوائد المحققة قد تكون إيجابية مثل: حب العمل، والإنتاج، وقد تكون سلبية مثل: الإتكالية.
- قيم جمالية: وهي قيم تركز على الجانب الفني في الحياة مثل: الحب، التسامح، الشجاعة.
- قيم اجتماعية: تمثل الخيرية في المجتمع مثل المساواة في الحقوق والواجبات، التعاون نبذ الأنانية وحب الذات .
- قيم سياسية: وهي قيم تسعى وراء السلطة.
- قيم دينية: وهي قيم قائمة على الإيمان بالله منها: الإتيقان، الإحسان، الوفاء بالوعد، حسن المعاملة، الصدق، أداء الأمانة.

8 - إيمان العربي نقيب، القيم التربوية، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 20.

9 - علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للنشر والطباعة، ص: 77.

10 - محمد أكرم العدول، العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، لبنان، 2000، ص: 39.

تعريف الإدارة بالقيم:

يمكن تعريف الإدارة بالقيم بأنها " الإدارة التي تتبنى وتطبق القيم الإنسانية الأصلية التي دعت لها الشرائع السماوية في الأديان السماوية الثلاثة وخاصة الإسلام أثناء ممارسة العملية الإدارية وعلى كافة المستويات التنظيمية ومستويات التعامل والمعاملة سواء أكان ذلك داخل المنظمة أو خارجها والتي تجعل من هذه القيم المرجعية العليا في سياسة المنظمة الإدارية وفي ثقافتها التنظيمية" (11).

تعد الإدارة بالقيم أداة جديدة للقيادة الإستراتيجية أكثر من كونها مجرد طريقة جديدة لتسيير المؤسسة. فالقيادة تساهم في تحقيق وتجسيد الأهداف الإستراتيجية وهذا بفضل القيم والمفاهيم التي تؤدي دورا توجيهيا لأعمال العمال اليومية.

كيفية إدخال نظام القيم في الإدارة:

كي تطبق الإدارة بالقيم في أي مؤسسة يجب اعتماد المراحل الآتية: (12)

المرحلة الأولى: إدخال مفهوم القيم في المؤسسة:

لإدخال مفهوم القيم في أية مؤسسة يجب إتباع الخطوات الآتية:

- القيام بحملة توعية على مستوى الوحدات التنظيمية في المؤسسة لإبراز إيجابيات وسلبيات النهج الإداري المتبع.
- شرح القيم المراد تبنيها بداية لتلافي سلبيات النهج الإداري المتبع وتعزيز إيجابياته.

(11) - صبحي جبر العنيني، مرجع سابق، ص: 125.

(12) - المرجع السابق، ص، ص: 126, 128.

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري.....د.الطبيب داودي/أ. عقبة قطاف

- فتح حوار غير مشروط بين الإدارة والعاملين في المنظمة لمناقشة تلك القيم وتوضيح دورها في سياسة إدارة المؤسسة والمنافع المترتبة على ذلك.

- الاستمرار في طرح القيم حسب أولويات الموقف إلى أن تنتهي من طرح كافة القيم التي ستعتمد في إدارة المؤسسة.

- إعداد لقاءات مع العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية لبيان أهمية نظام القيم كنظام في الإدارة يعود بالنفع على الجميع ويتقيد به كل من في المؤسسة بغض النظر عن موقفه أو مستواه التنظيمي.

المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق:

تطبيقها في وظائف الإدارة:

أ-وظيفة رسم وتحديد وتعريف الأهداف: اختيار الأهداف بعد الاسترشاد بالقيم المعتمدة في سياسة المنظمة بحيث لا تتعارض الأهداف التي يتم اختيارها مع نص وروح تلك القيم.

ب-التخطيط: يجب اختيار الأنشطة والوسائل والأساليب الضرورية لتحقيق الهدف من خلال الخطة بحيث لا تتجاهل أو تتعارض مع القيم المعتمدة في المنظمة وأن يتم توزيع الإمكانات على تلك الأنشطة في ضوء ذلك.

ج-التنظيم: يجب أن تخضع عملية توزيع الأنشطة وتحديد الوظائف والعلاقات الرسمية بين الوحدات التنظيمية وفيها وكذلك تفويض السلطة وتحديد المسؤولية لقاعدة احترام القيم المعتمدة وتعزيزها في كل خطوة تخطوها المؤسسة.

د- التوجيه: قد يكون التوجيه من أسهل الوظائف الإدارية خضوعا للقيم لأنه يأتي في مجال إصدار الأوامر وإرشاد العاملين إلى ما يجب عمله والتقيد

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على النسيب الإداري.....د.الطيب داودي/ أ. عقبه قطف به، ويصبح الأمر أكثر سهولة إذا ما تبنته الإدارة العليا بجديّة وعملت على إدخاله في الثقافة التنظيمية.

هـ- الرقابة: قد تكون الرقابة أكثر وظيفيّة إدارية مطالبة بمتابعة سير نظام القيم هذا، وهذه مهمة ليست سهلة، إذ تحتاج الرقابة في هذا المجال إلى معايير دقيقة للاستدلال على خضوع أداء وسلوك العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية لنظام القيم وذلك في كافة مراحل الأداء والسلوك وعدم الاكتفاء فقط برقابة للنتائج أو رقابة عشوائية بل رقابة متزامنة للأداء والسلوك والنتائج.

و- التقييم والتقييم: يجب أن تكون المحاسبة إما مكافأة أو عقاباً مرتبطة بمبدأ تقيد واحترام الفرد في المنظمة لتلك القيم أداء وسلوكاً وإقراراً، أن يكون التقييم وفق معايير واضحة ومتفق عليها وكذلك التقييم للانحرافات في الأداء والسلوك.

تطبيقها في الممارسات والسلوكيات الإدارية:

تعنى هذه الخطوة بالتركيز على مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة (عليا، وسطى، تنفيذية) وتحليل ممارساتها وسلوكياتها في شتى الميادين المتعلقة بالمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها ومعرفة مدى احترام تلك الممارسات والسلوكيات للقيم المعتمدة، وقد يتطلب الأمر أحيانا إجراء مسوحات أو أخذ عينات من بيئة العمل لمعرفة مدى تقيدهم بتلك القيم، واعتماد النتائج في الترقية.

المرحلة الثالثة: مرحلة تعزيز الإدارة بالقيم:

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- إدخال القيم ضمن ثقافة المؤسسة واعتمادها في السلوك التنظيمي.

- إخضاع كافة القرارات الصادرة عن المؤسسة لمعايير هذه القيم.

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري..... د. الطيب داودي / أ. عقبة قطاف
- وضع برامج تحفيز خاصة لتمييز في مجال تطبيق القيم في الأداء والسلوك.

- إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالقيم المعتمدة وتنميتها.

أهداف الإدارة بالقيم:

تهدف الإدارة بالقيم إلى تحقيق ما يلي: (13)

- إيجاد تجانس فكري يؤدي إلى تجانس سلوكي بين العاملين والمتعاملين في المؤسسة ويكون بمثابة عقد شرف.

- ترسيخ مفهوم الشراكة في الأعمال على كافة المستويات وتغيير النظرة التقليدية إلى العاملين كمستخدمين يمكن الاستغناء عنهم بسهولة أو النظر إلى العملاء والمتعاملين كوسيلة للوصول إلى شركاء في الهدف والنشاط ومسيرة المؤسسة الإدارة بالقيم تمهد الطريق أمام كل هذا.

- تهذيب أهداف وأساليب ووسائل المنافسة الحالية بين المؤسسات فبدل أن تكون مبنية على أساس التناحر على كسب الأسواق على حساب الآخرين وبأي ثمن تتيح المنافسة مشاركة في السوق وفق ما ملية القيم من سلوكيات في الأداء والتعامل.

- تعزيز علاقات التفاهم والتعاون والتنسيق وخلق أجواء عمل تبعث الثقة والود والاتفاق.

- تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين وزيادة الانتماء والولاء بين العاملين للمؤسسة وفيما بينهم.

- الإسهام في عدالة إعادة توزيع الثروات والدخل بين المنظمات والعاملين وأفراد المجتمع لمكافحة هذه القيم للجنح والاحتكار والتسلط والتلاعب.

(13) - المرجع السابق، ص: 129-130.

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري.....د.الطيب داودي/أ. عقبة فطاف
- زيادة التكافل الاجتماعي نتيجة الالتزام بالقيم وقناعتهم بجدواها في المدى البعيد.

- تعزيز وحدة المؤسسة كنظام فرعي ووحدة المجتمع كنظام أصيل من خلال ما توجده القيم من قواعد مشتركة بينهما.

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم في التسيير الإداري
أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف في التسيير الإداري:

عند تبني المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف كإستراتيجية فإن ذلك سيؤثر على تسييرها الإداري وهذه الآثار قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية ونلخصها فيما يلي:⁽¹⁴⁾

الآثار الإيجابية:

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المؤسسة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط.

- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه إلى مؤشرات التغيير والتعامل معها.

- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتعامل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المؤسسة.

- تساعد الإدارة بالأهداف العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أول بأول.

- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية.

(14) - المراجع السابق، ص: 59، 60.

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري.....د.الطيب داودي/ أ. عنية قطاف
- القضاء على التسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة أثناء ممارسة
النشاط ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم المؤسسة.
وهذا ما حدا بالكثير من المصلحين الإداريين إلى تطبيق نهج الإدارة بالأهداف
لمعالجة التسيب الإداري في المؤسسات التي تتبع الإدارة البيروقراطية.
- زيادة الإنتاجية:

الآثار السلبية:

هناك بعض الآثار السلبية والتي تنتج عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
في إدارة المؤسسة هي:
- إن هذا المنهج يكشف أهداف وخطط المؤسسة العملية ليس فقط
للعاملين فيها بل قد تتجاوز ذلك إلى المتعاملين والمتنافسين من خلال كشف
ومعرفة الأهداف.

- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف أهداف المؤسسة.
- مدخلات هذا المنهج الإداري متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة
عليها محدودة في ضوء الظروف والمتغيرات.
- الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على
الإنجاز الفعلي حيث أن العاملين يتفوقون ورؤسائهم على أداء محدد يلتزمون به
في نهاية فترة مستقبلية ويحاسبون عندها في ضوء هذا الالتزام. وهذا أمر يعده
الكثيرون غاية في الصعوبة في ضوء مستجدات المستقبل مما يجعل مثل هذا
الالتزام غير منطقي.

أثر إستراتيجية الإدارة بالقيم في التسيير الإداري:

عند تبني المؤسسة لأسلوب الإدارة بالقيم كإستراتيجية فإن ذلك سيؤثر
في تسييرها الإداري وهذه الآثار قد تكون اتخاذ القرارات أو على أداء
المؤسسة:

أثر الإدارة بالقيم في اتخاذ القرارات:

لتحديد أهمية القيم في عملية اتخاذ القرارات فإنه من المفيد التعرف إلى العوامل المؤثرة في هذه العملية:⁽¹⁵⁾

أ-العوامل الفردية:

عندما يحتاج الأفراد إلى حل الصراع الأخلاقي في حياتهم اليومية فإنهم يتخذون عادة قرارات على أساس قيمهم الخاصة ومبادئهم المتعلقة بما هو صحيح وخاطئ والأفراد يتعلمون القيم من خلال انتمائهم الديني والجماعات الاجتماعية والانتماء العائلي, فضلا عن قيم المؤسسة التي تمتلك تأثيرا في قرارات المديرين والأفراد أو أكثر من تأثير القيم الفردية.

ب- العوامل التنظيمية:

على الرغم من أن الأفراد يمكن أن يتخذوا موقفا أخلاقيا قد يؤثر في عمليات المؤسسة إلا أنه لا أحد يعمل في فراغ فالخيار الأخلاقي عادة ما يتحدد بصورة مشتركة من خلال العمليات الجماعية والمناقشة مع العاملين والأفراد وبصورة عامة فالمديرين أو الأفراد لا يقومون بحل المشكلة الأخلاقية من خلال ما تعلموه من قبل وأيضا من خلال ما تعلموه من بعضهم لبعض داخل المؤسسة, وأن مخرجات هذه العملية تعتمد على القيم الشخصية لكل فرد داخل المؤسسة وفرصة السلوك غير الأخلاقي إذ أن الأفراد داخل المؤسسة يؤثرون بصورة كبيرة على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وتتفاعل الثقافة التنظيمية والهيكلي داخل المؤسسة في التأثير على اتخاذ القرار الأخلاقي. إذ أن الثقافة التنظيمية تعطي أعضائها أساليب محددة وقواعد مقترحة في كيفية القيام بالسلوك المطلوب للتعامل مع المشاكل في المؤسسة.

(15) - ثامر البكري. هاشم سليمان, أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاساتها على التجارة الإلكترونية, المؤتمر العلمي الرابع: الزيادة والإبداع, جامعة فيلادلفيا, الأردن, 2005.

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسير الإداري.....د.الطيب داودي/ أ. عقبه قطاف
وتؤدي الضغوط التنظيمية دورا مهما في خلق المواضيع الأخلاقية فقد
يكون هدف الربح واحدا من هذه الضغوط التي قد تؤدي بالإخلال بالتنوع أو
خلق منافسة غير عادلة أو تؤدي إلى قضايا أخرى مثل ضغوط الالتزام بالجدولة
أو قد تكون هناك ضغوط من المشرفين على رجال البيع من خلال الطلب منهم
أن يكذبوا على العميل عن تأخر شحن البضاعة المشتراة... الخ، من الأمور التي
تجعل الالتزام بالأخلاقيات في الواقع صعبا جدا.

- الفرص:

هي عامل آخر قد يؤثر في القرار الأخلاقي والفرص هي الظروف التي
تؤدي إلى توفير المنافع فإذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي بحيث
يؤدي إلى مكافئة صاحب هذا العمل وعدم معاقبته فإنه من الممكن تكرار نفس
العمل إذا سمحت له الفرصة مرة أخرى مثل مكافئة رجل البيع الذي يستخدم
الغش في زيادة مبيعاته وهو بذلك يمكن أن يستمر في نفس السلوك. وتلعب
العوامل الفردية والتنظيمية دورا بارزا في إمكانية استغلال الأفراد لهذه الفرص
من عدم استغلالها والعكس صحيح. أثر الإدارة بالقيم على أداء المؤسسة:

حيث يكون الأثر من خلال الأداء المالي والبشري:

أ- الأداء المالي:

إن التزام المؤسسة بتبني لإدارة بالقيم يمكنها من:⁽¹⁶⁾

- استقطاب رأس مال أكبر في سوق الأسهم وهذا راجع إلى أن
المؤسسات من هذا النوع تتمتع بنزاهة عالية تؤهلها لكسب ثقة المساهمين
لأنهم يتوقعون على أنها قادرة على تسيير أموالهم.
- تساعد القيم على تخفيض التكاليف فأصحاب القيم يؤيدون أعماله
بإتقان وبأفضل استغلال للموارد.

(16) - غرام داوينغ، تكوين سمعة الشركة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003، ص: 122.

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري.....د.الطيب داودي/ أ. عقبة قنّاف

- تتيح فرصة للوصول إلى أفضل الشركات للخدمات فمثلا تفضل وكالات الإعلان الممتازة التعامل مع أفضل العملاء الذين يتحرون الصدق في الإفصاح عن منتجاتهم لأنها ترى أن ذلك الشيء يتعلق بسمعتها وبالتالي تضمن المؤسسة من خلال التعامل مع هذه الوكالات توزيعا أكبر لمبيعاتها.

- تعد القيم عونا للزبائن عندما يقبلون على شراء منتجات المؤسسة لأنهم يرونها بمثابة كفالة حسن أداء تقدمها المؤسسة لزبائنهم.

الأداء البشري:

يكمن أثر الإدارة بالقيم على الأداء البشري في:

- تساعد القيم الإيجابية الفرد على التخلص من الأنا والذاتية وتدفعه نحو الإيجابية في حل مشاكل الآخرين ما يخلق جوا من التأزر والتعاون على أداء العمل.

- القيم في المؤسسة تتيح الفرصة للوصول إلى أكفأ الموظفين، فمعظم الناس يفضلون العمل لدى المؤسسات التي تحترم الآخرين.

- تخلق القيم نوعا من أنواع الضبط وبالتالي تضمن وجود لرقابة ذاتية لدى الأفراد على العمل.

خاتمة:

في عالم الأعمال تكون عملية تحديد الهدف والسعي إلى تحقيقه بمثابة تحد صعب ذلك لأن المديرين في منظمات الأعمال لا يتوجهون بصورة تلقائية نحو الأهداف التنظيمية بل على العكس فإن إدارة الأعمال بسبب طبيعتها تتضمن ثلاثة عوامل معيقة لتحقيق هذا الغرض، وهي تخصيصية عمل المديرين واختلاف نوعية هذا العمل، البيئة الهرمية للإدارة واختلاف في الرؤية والعمل والأهداف التنظيمية، ومن أجل حل هذه الإشكالية ولضمان فعالية تنظيمية عالية تم تطوير أسلوب الإدارة من خلال إسهامات علماء الإدارة وتعد من أهم هذه

أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف والقيم على التسيير الإداري.....د.الطيب داودي/أ. عقبة قطاف
الأساليب الإدارية بالأهداف والإدارة بالقيم واللذان أثبتنا فعالتهما في تحقيق
الأهداف التنظيمية:

- بصورة أكثر كفاءة وفعالة.
 - تخفيض التكاليف.
 - تنمية الإدارة.
 - زيادة الإبداع لدى العاملين.
- وأخيرا يمكن القول إن أسلوب الإدارة بالأهداف والقيم يتكاملان مع
عمليات إدارية مهمة أخرى مثل تصميم الهياكل التنظيمية، تنمية الإدارة، تطوير
وتنمية التنظيمية، تحليل الخطط والبرامج والسياسات الإدارية المختلفة.

1870
1871
1872
1873
1874
1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900